

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Isu globalisasi sekarang ini sudah menjadi kenyataan dan telah kita rasakan dampaknya dalam berbagai aspek kehidupan termasuk juga di dalamnya bidang pelayanan kesehatan khususnya rumah sakit. Sekarang ini mutu pelayanan kesehatan khususnya rumah sakit sudah menjadi kebutuhan atau tuntutan masyarakat. Rumah sakit semakin dituntut untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dan profesional. Dengan adanya tuntutan tersebut maka rumah sakit berlomba-lomba menawarkan pelayanan kesehatan yang lengkap, profesional, terjangkau dan memuaskan pelanggan (*customer*). Disamping rumah sakit mengacu pada visi dan misi pelayanan sosial kemanusiaan, secara faktual rumah sakit telah berkembang menjadi industri pelayanan kesehatan yang berbasis pada prinsip-prinsip ekonomi. Sebagai ciri yang menonjol adalah sifat kompetitif yang menjadi basis pengembangan mutu pelayanan rumah sakit (Trisnantoro, 2001).

Globalisasi yang terjadi dalam bidang pelayanan kesehatan dapat dilihat banyaknya rumah sakit - rumah sakit baru yang berdiri, baik rumah sakit penanaman modal asing (penuh) atau patungan modal dalam negeri dengan modal asing, maupun penanaman modal dalam negeri (penuh). Perkembangan rumah sakit yang sederhana menjadi rumah sakit yang lebih kompleks, fungsi rumah sakit berubah menjadi lebih sekedar tempat berobat, secara rinci dapat disebutkan bahwa rumah sakit merupakan gabungan dari

jasa pelayanan medik, perawatan, hotel, apotik, radiologi, laboratorium, pendidikan, psikologi dan *retail business*. Sistem pembiayaan rumah sakit yang semakin kompleks, disebabkan sumber pendanaannya melibatkan banyak pihak, seperti pasien, asuransi kesehatan, bantuan pemerintah dan lembaga-lembaga sosial lainnya baik swasta maupun pemerintah dan baik dalam negeri maupun luar negeri atau dana masyarakat lainnya (Trisnantoro, 1995:3). Perubahan pola pikir *customer* yang merupakan salah satu yang menambah kompleksitas manajemen rumah sakit karena manajemen modern menuntut kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dalam pelayanan, semuanya itu menimbulkan paradigma dalam manajemen organisasi nirlaba seperti rumah sakit.

Dalam paradigma baru menuntut agar mutu pelayanan terhadap *customer* menjadi hal yang utama, yaitu *customer satisfaction*, maka manajemen harus dapat berpikir dan bertindak secara proaktif dan memahami konsep-konsep manajemen modern antara lain manajemen stratejik dan manajemen mutu untuk dapat bersaing secara global. Dalam hal ini persaingan mutu menjadi kata kunci yang harus diutamakan dalam jasa pelayanan kesehatan kepada *customer*. Profesionalisme manajemen dituntut untuk dapat menghadapi perubahan-perubahan yang dinamis dalam lingkungan global, karena adanya tuntutan *customer* menjadi semakin tinggi seiring dengan meningkatnya kualitas hidup, pendidikan dan perkembangan ilmu serta teknologi.

Perkembangan ilmu manajemen telah membawa perubahan bagi sistem manajemen organisasi, baik organisasi laba maupun nirlaba. Hal ini disebabkan karena paradigma lama sudah tidak sesuai lagi dengan perubahan dunia yang semakin dinamis. Manajemen tradisional lebih berfokus pada kepentingan internal organisasi, sehingga memiliki banyak kelemahan seperti, (Trisnantoro, 1995: 1):

1. Memusatkan pada tujuan-tujuan jangka pendek.
2. Menggunakan pendekatan-pendekatan yang *self focused* dan bukan *customer focused*.
3. Memandang rendah kontribusi karyawan, terutama yang berada dalam fungsi yang langsung berhubungan dengan *customer*.
4. Menyamakan peningkatan mutu dengan peningkatan biaya.
5. Menekankan pada *bossmanship* bukan pada *leadership*.

Paradigma baru yang berkembang dalam manajemen untuk menghadapi dan mengantisipasi globalisasi adalah, (Mulyadi, 1995: 6):

1. *Customer value strategy*

Customer adalah satu-satunya alasan mengapa setiap karyawan berada dalam suatu usaha penyediaan produk atau jasa. Obsesi terhadap *customer* merupakan misi pemersatu yang memberikan panduan bagi organisasi untuk mencapai tujuan bersama. *Customer value strategy* merupakan rencana *business* untuk menawarkan nilai kepada *customer* yang mencakup karakteristik produk, atribut, cara penyerahan jasa pendukung dan sebagainya.

2. *Continuous improvement*

Konsep manajemen tradisional menganggap bahwa kualitas hanya dihubungkan dengan produk yang dihasilkan atau jasa yang diserahkan, dengan demikian pemahaman tentang kualitas atau mutu hanya terfokus pada spesifikasi pada produk dan jasa. Paradigma baru menganggap bahwa kualitas tidak hanya berkaitan dengan produk tetapi mencakup seluruh aspek organisasi. Produk dan jasa hanya dapat diberikan secara konsisten oleh organisasi yang berkualitas. Untuk itu, suatu organisasi perlu mempunyai budaya kualitas (*quality culture*) yang merupakan sistem nilai keorganisasian yang menciptakan suatu lingkungan yang kondusif untuk pengembangan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Budaya kualitas terdiri dari nilai, tradisi, prosedur dan pengharapan yang meningkatkan mutu.

3. *Organization system*

Paradigma lama tidak mengoptimalkan fungsi organisasi melalui penerobosan batas-batas fungsional atau unit. Manajemen bekerja dalam ruang gerak fungsionalnya masing-masing, sehingga kualitas kerjasama yang dibentuk tidak dapat optimum. Dalam paradigma baru optimalisasi fungsi organisasi dicapai dengan adanya *cross functional system* untuk menghasilkan *customer value*. Dalam sistem ini, peningkatan efisiensi menjadi kunci utama dalam pelayanan kepada *customer*, sehingga pemanfaatan sumber daya organisasi dioptimalkan dalam konteks efisiensi, misalnya:

- a. Penggunaan teknologi yang sesuai dengan tuntutan *customer* guna meningkatkan efisiensi.
- b. Peningkatan fleksibilitas organisasi (perusahaan) melalui pemberdayaan dan keikutsertaan karyawan secara aktif (*employee involvement and empowerment*).
- c. Sistem hirarki organisasi yang lebih datar yang mampu menciptakan efisiensi arus informasi dan meningkatkan optimalisasi fungsi organisasi.
- d. Singkatnya, sistem organisasi yang ada harus dapat mencerminkan adanya kepedulian terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi guna memenuhi *customer satisfaction*.

Jelas bahwa paradigma baru menuntut adanya perubahan sistem manajemen dengan pandangan atau pradigma lama kepada sistem manajemen yang lebih profesional terhadap pelayanan kepada *customer*. Hal ini berlaku pula terhadap organisasi *non profit oriented*, sebab globalisasi membawa perubahan nilai yang tidak bersifat parsial, tetapi bersifat menyeluruh (*comprehensive*). Oleh sebab itu eksistensi organisasi akan hilang jika tidak dapat mengantisipasi perubahan tersebut. Untuk mencapai tujuan tersebut kunci utama keberhasilan organisasi terletak pada pemahaman akan *strategic manajement* dan *quality manajement*.

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajemen yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Proses manajemen strategis meliputi pengamatan

lingkungan baik eksternal dan internal, perumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan pengendalian (Wheelen, 2004: 2). Sedangkan menurut Handoko (1992 : 86) menyatakan bahwa stratejik adalah tujuan umum untuk pencapain tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi. Dan menurut Reksohadiprojo (1993: 11) stratejik adalah fondasi atas tujuan tersebut diterjemahkan ke dalam kebijakan - kebijakan. Kebijakan selanjutnya dituangkan ke dalam bentuk - bentuk program kegiatan yang hakekatnya berisi taktik yang perlu diambil sesuai situasi dan kondisi.

Manajemen mutu berdasarkan ISO 9001 : 2000 yang didefinisikan sebagai gambaran karakteristik menyeluruh dari produk dan jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Kebutuhan itu berubah menyesuaikan masa dan waktu, juga selera konsumen dan karena itu segala spesifikasinya perlu disesuaikan secara berkala, baik ketersediaan, mampu rawat, kegunaan dan lain-lain. Kebijakan Mutu adalah keseluruhan maksud dan tujuan yang berkaitan dengan mutu dan secara formal dinyatakan oleh top manajemen. Manajemen Mutu adalah aspek dari fungsi manajemen yang menetapkan dan melaksanakan kebijakan mutu. Jaminan Mutu adalah seluruh perencanaan dan kegiatan sistematis yang diberikan untuk memberikan suatu keyakinan yang memadai bahwa suatu barang /jasa/pelayanan memenuhi persyaratan tertentu. Pengendalian Mutu adalah teknik dan kegiatan operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan mutu. Rencana Mutu adalah dokumen yang berisi pelaksanaan mutu tertentu, sumber daya dan urutan kegiatan yang terkait dengan produk,

jasa dengan segala aspeknya. Rangkaian mutu adalah model konseptual dari kegiatan yang saling berkaitan, yang mempengaruhi mutu suatu barang atau jasa pelayanan dalam berbagai tahapan proses, mulai dari identifikasi kebutuhan, sampai penilaian (*assesment*) dan terpenuhinya persyaratan. Cacat Mutu adalah barang atau jasa yang tidak memenuhi penggunaan yang diinginkan sesuai dengan syarat mutu yang telah disepakati (Buku Saku Sistem Manajemen Mutu Berdasarkan ISO 9001:2000 Rumah Sakit Bethesda, 2003).

Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari masukan, proses dan keluaran. Tiga jenis keluaran organisasi sehubungan dengan keberhasilan organisasi dengan penerapan stratejik (Duncan, 1996 : 64).

1. *Intended strategies* yang terealisasi (*delibrate strategies*).
2. *Intended strategies* yang tidak terealisasi (*undelibrate strategies*), disebabkan oleh pengharapan yang tidak realistik, *men-judgments* terhadap lingkungan, ataupun adanya perubahan-perubahan dalam implementasi.
3. Realisasi stratejik yang tidak pernah diharapkan (*emergent strategies*), yang dapat disebabkan oleh tidak adanya strategi yang dikembangkan ataupun karena salah menerapkan strategi.

Keluaran secara umum yang diharapkan oleh *customer* adalah produk atau jasa yang berkualitas atau bermutu. Berbicara soal mutu atau kualitas secara umum tentang produk, kita dapat mencontoh Bob Galvin, CEO Motorola, yang memutuskan untuk menekuni kualitas dengan serius, dengan

memulai perusahaannya pada jalur kualitas dan menjadi terkenal di seluruh dunia sebagai pemimpin kualitas dalam pemenuhan kepuasan pelanggan (Pyzdek, 2002: 1-2). Juga CEO dari General Electric, Jack Welch, yang dilaporkan dalam laporan saham Standard and Poor, GE, 6 Februari 1999, dinyatakan: kualitas meliputi inisiatif seluruh perusahaan untuk mendorong kualitas dan mengurangi biaya, perusahaan percaya bahwa hal ini akan mendorong keuntungan. Sehingga GE menikmati perbedaan dengan memiliki kapitalisasi pasar tertinggi dibanding perusahaan publik manapun, \$321 miliar (Pyzdek, 2002: 3).

Keluaran yang diharapkan oleh *customer* rumah sakit adalah pelayanan jasa kesehatan yang bermutu, dapat memenuhi kebutuhan *customer*, antara lain: pelayanan ramah, cepat, tepat, terpadu, nyaman, aman, terjangkau dan memuaskan *customer* (*customer satisfaction*).

Pengertian mutu pelayanan kesehatan adalah yang menunjuk pada tingkat kesempurnaan pelayanan kesehatan, yang disatu pihak dapat menimbulkan kepuasan pada setiap pasien sesuai dengan tingkat kepuasan rata-rata penduduk, serta di pihak lain tata cara penyelenggaraan sesuai dengan kode etik dan standar pelayanan profesi yang telah ditetapkan (Aswar, 1994)). Pengertian mutu juga mempunyai banyak segi atau bersifat multi dimensional, yaitu (Aswar, 1994):

1. Mutu menurut pemakai jasa pelayanan, pengertian mutu terutama berhubungan erat dengan ketanggapan dan kemampuan petugas rumah

sakit dalam memenuhi kebutuhan pasien dan komunikasi pasien – petugas, termasuk di dalamnya sifat ramah serta kesungguhan.

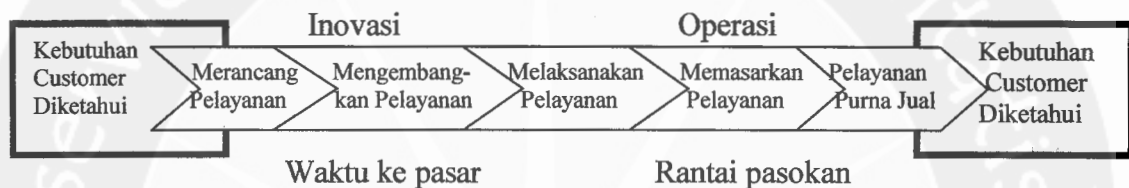
2. Mutu menurut penyelenggara pelayanan kesehatan (rumah sakit termasuk di dalamnya para dokter), derajat mutu terkait pada pemakaian yang sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi. Selain itu terkait juga pada otonomi profesi dokter.
3. Menurut penyandang dana, maka derajat mutu terkait pada segi-segi efisiensi pemakaian sumber daya dan kewajaran pembiayaan kesehatan.

Rumah Sakit Bethesda merupakan rumah sakit swasta kelas B + yang cukup besar di Propinsi DIY dan merupakan rumah sakit tertua di DIY yang berdiri pada tahun 1899. Sebagai organisasi / badan usaha dengan umur yang cukup lama, banyak pengalaman manajemen yang dapat dipetik sebagai bahan pelajaran untuk perbaikan-perbaikan sekarang dan masa-masa yang akan datang. Setelah masa krisis multi dimenasi pada tahun 1997/1998, manajemen Rumah Sakit Bethesda banyak melakukan tindakan-tindakan koreksi perbaikan untuk mengantisipasi globalisasi dengan perencanaan stratejik yang lebih realistis dan penyusunan rencana stratejik dalam bentuk maket manajemen Rumah Sakit Bethesda berbasis *Balance Score Card* (BSC). Dengan pemahaman tentang rantai nilai dari pelayanan rumah sakit seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1.1.

Dengan stratejik manajemen tersebut Rumah Sakit Bethesda juga terus melakukan perbaikan-perbaikan disana-sini, dan pada akhir tahun 2003 memulai bimbingan ISO 9001: 2000 tentang manajemen mutu, untuk

pelayanan kegawatdaruratan medik dan pelayanan stroke, dalam rangka untuk mendapatkan sertifikasi yang berstandar internasional dalam manajemen mutu dan akhirnya pada bulan 20 Mei 2004, Rumah Sakit Bethesda mendapatkan sertifikat ISO 9001: 2000, artinya setiap enam bulan berikutnya secara kontinyu dilakukan penilaian oleh Badan Sertifikasi ISO, terhadap manajemen mutu untuk meningkatkan mutu dan perbaikan secara terus menerus.

Rantai Nilai Pelayanan Rumah Sakit



Gambar 1.1.: Rantai Nilai Pelayanan Rumah Sakit

Sumber : Maket Manajemen RS Bethesda Berbasis Balance Scorecard Tahun 2002-2007

Rumah Sakit Bethesda juga tidak berhenti sampai disitu saja, tetapi selalu meningkatkan diri untuk terus berkembang, dengan mengikuti pelatihan-pelatihan SDM-nya, dalam rangka meningkatkan kompetenmsi dan kapabilitas serta ketrampilan dalam bidang manajemen mutu, antara lain pada bulan Agustus 2004, telah diikuti pelatihan Six Sigma yang diikuti oleh para manajemen baik *top manajement*, *middle manajement*, *low manajement* dan beberapa *operational*. Semua itu adalah dalam rangka Rumah Sakit Bethesda meningkatkan mutu dan meningkatkan kompetensi SDM dan melakukan perbaikan sumber daya secara terus menerus yang pada akhirnya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).

Permasalahan utama yang dihadapi Rumah Sakit Bethesda pada tahun-tahun terakhir ini adalah menghadapi persaingan bebas dengan munculnya rumah sakit-rumah sakit dan dengan adanya peningkatan tuntutan dan kebutuhan layanan kesehatan dari *customer* yang semakin tinggi, antara lain:

1. Banyaknya jumlah dan jenis layanan yang diberikan.
2. Banyaknya jumlah dokter-dokter spesialis yang disediakan.
3. Sarana dan prasarana yang cukup memadai
4. Peralatan kesehatan atau teknologi kedokteran yang canggih (modern), dengan jumlah yang cukup memadai.
5. Pelayanan yang ramah, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, nyaman, aman dan biaya terjangkau.
6. Pelayanan informasi yang informatif dan pelayanan yang terpadu.

Secara singkat masalah utama yang dihadapi oleh Rumah Sakit Bethesda adalah belum terpenuhinya tuntutan *customer* yaitu pelayanan yang sesuai kebutuhan dan kemampuan *customer*, kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan pelayanan yang ramah, cepat, tepat, aman, nyaman dan terpadu.

Masalah lain yang juga menjadi masalah yang cukup kritis bagi Rumah Sakit Bethesda adalah budaya kerja dengan paradigma lama, sehingga dengan diikutinya akreditasi rumah sakit oleh pihak Departemen Kesehatan Republik Indonesia dengan predikat lulus dan disusunnya perencanaan strategik dengan maket manajemen yang berbasis *Balance Score Card* (BSC), implementasinya tidak bisa berjalan dengan baik atau sesuai dengan harapan

manajemen. Hal ini akan menjadi lebih kritis lagi bila permasalahan ini terus berlanjut akibatnya terjadi stagnasi manajemen dalam peningkatan mutu. Sehingga dalam persaingan global Rumah Sakit Bethesda akan bisa menjadi semakin tersisih. Apalagi dengan adanya penerapan sistem standar mutu internasional (ISO 9001: 2000 tentang manajemen mutu), yang baru berjalan apakah akan menjamin adanya perubahan kearah perbaikan mutu pelayanan dan peningkatan mutu pelayanan atautkah akan bernasib sama seperti pada masa-masa lalu.

Secara khusus dengan penerapan standar mutu internasional (ISO 9001: 2000 tentang manajemen mutu), untuk bidang pelayanan kegawat daruratan medik dan pelayanan stroke diharapkan dapat menjawab sebagian kebutuhan Rumah Sakit Bethesda, untuk menjaga, meningkatkan, mengembangkan pelayanan yang bermutu dan memenuhi kebutuhan *customer*. Untuk itu diperlukan perubahan terhadap perikaku dan budaya organisasi secara bertahap dan berkesinambungan. Salah satu cara / metoda adalah dengan adanya budaya mutu (*quality culture*), dengan melakukan perbaikan secara terus menerus, melakukan audit manajemen mutu secara konsisten, terus menerus, yang sifatnya adalah untuk melakukan evaluasi atau penilaian terhadap standar mutu atau manajemen mutu apakah sudah dilaksanakan dan apabila ditemukan ketidaksesuaian maka direkomendasikan untuk dilakukan tindakan pencegahan dan koreksi untuk perbaikan (perbaikan untuk meningkatkan mutu pelayanan terhadap *customer*). Audit bukan untuk mencari kesalahan atau sebagai polisi atau sebagai *wactdog*, tetapi untuk

melakukan tindakan koreksi dan pencegahan dalam rangka untuk melakukan tindakan perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*).

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang implementasi manajemen stratejik dan manajemen mutu serta pelaksanaan audit dan atau audit manajemen mutu serta pengaruhnya terhadap standar mutu internasional yang diimplementasikan oleh Rumah Sakit Bethesda, untuk bidang pelayanan kegawat daruratan medik dan pelayanan stroke. Penelitian ini penulis akan menekankan pada bidang pelayanan Kegawat Daruratan Medik di Instalasi Gawat Darurat (IGD). Untuk itu penulis bermaksud menulis tesis dengan judul: **“AUDIT MANAJEMEN MUTU DAN PENGARUHNYA PADA STANDAR MUTU INTERNASIONAL STUDI KASUS RUMAH SAKIT BETHESDA YOGYAKARTA”**.

B. Perumusan Masalah

Rumah Sakit Bethesda sedang mengalami stagnasi perkembangan dan boleh dikatakan sedang dalam keadaan yang mengalami penurunan (*decline*), disisi lain muncul dan berkembang lingkungan global yang ditandai dengan munculnya rumah sakit-rumah sakit lokal, nasional dan asing yang semakin semarak dengan bertambahnya sarana dan jasa pelayanan kesehatan di Indonesia dan secara khusus dilingkungan DIY dan Jawa Tengah. Secara internal pemberi jasa pelayanan kesehatan khususnya rumah sakit pemerintah sudah berubah menjadi Perjan. Disamping itu juga perkembangan rumah sakit

-- rumah sakit terdekat yang menjadi pesaing Rumah Sakit Bethesda makin berkembang pesat dan menjadi rujukan dari masyarakat untuk lebih memilih rumah sakit di sekitar Rumah Sakit Bethesda. Hal ini membangkitkan manajemen Rumah Sakit Bethesda untuk menyusun rencana strategik yang sesuai dengan kebutuhan dan maket manajemen yang berbasis BSC, menerapkan sistem mutu dengan standar internasional (ISO), untuk merespon dan mengantisipasi perkembangan global, agar supaya Rumah Sakit Bethesda mampu *survive* dan mampu bersaing di era global, meningkatkan pelayanan menjadi lebih baik, lebih profesional dan berorientasi kepada *customer (customer oriented)*, serta berkembang mengikuti perkembangan dunia pelayanan kesehatan dalam era global dan era informasi serta yang paling utama adalah pelayanan Rumah Sakit Bethesda yang *customer oriented* dan *customer focus* untuk menjadikan *customer satisfaction* .

Rumah Sakit Bethesda sudah menyusun rencana strategik dan maket manajemen berbasis BSC namun dalam impelmentasi belum berjalan dengan baik. Salain itu juga sudah menerapkan sistem manajemen mutu dengan standar mutu internasional (ISO), akan tetapi pelaksanaan di lapangan masih sangat diperlukan adanya monitoring oleh manajemen baik dari tingkat atas, menengah dan bawah. Pelaksanaan monitoring manajemen adalah dengan dilaksanakannya audit manajemen mutu internal, untuk mengetahui adanya ketidak sesuaian antara standar mutu (kebijakan/pedoman mutu dan sasaran mutu yang telah disepakati manajemen) dibandingkan dengan realisasi, untuk dilakukan tindakan pencegahan dan koreksi serta perbaikan

(*improvement*) secara terus-menerus untuk meningkatkan mutu pelayanan kesehatan secara berkesinambungan.

Dari uraian yang ada maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah implementasi manajemen stratejik Rumah Sakit Bethesda dalam bentuk maket manajemen berbasis BSC telah dijalankan secara efektif.
2. Apakah manajemen mutu (ISO 9001:2000) yang telah diimplementasikan dan telah mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2000, dapat dijalankan sesuai dengan standar internasional yang telah disepakati manajemen dan dapat berjalan dengan efektif.
3. Apakah implementasi manajemen stratejik, manajemen mutu dan pelaksanaan audit manajemen mutu telah memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan (*customer satisfaction*).

C. Batasan Masalah

1. Obyek penelitian adalah Rumah Sakit Bethesda, Jalan Jenderal Sudirman No. 70 Yogyakarta, 55224.
2. Sistematika pelaksanaan audit mengacu pada prosedur audit menurut Susilo (2003 : 115-129), Taormina (2000) dan Wheelen (2000: 242).
3. Analisis didasarkan pada kerangka analisis menurut Duncan (1996 : 48).
4. Hasil audit mutu yang dilakukan oleh Audit Mutu Internal (AMI) Rumah Sakit Bethesda dan audit mutu yang dilakukan oleh eksternal Rumah Sakit Bethesda (Badan Sertifikasi ISO 9001: 2000) sampai dengan tindakan pencegahan, koreksi dan perbaikan mutu pelayanan.

5. Data kuantitatif dan kualitatif yang dipakai adalah data dua atau sampai lima tahun terakhir.

D. Keaslian Penelitian

Penelitian ini hampir mirip dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ariwan Wijaya, mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Program Studi Magister Manajemen (2000) dengan judul Tesis: Audit Manajemen Strategik Rumah Sakit Panti Rapih Yogyakarta. Dan penelitian yang dilakukan oleh Melia Dian Ekawati, mahasiswi Pasca Sarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Program Studi Magister Manajemen (2003) dengan judul Tesis: Evaluasi Proses Penyusunan Rencana Strategik di Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Rumah Sakit Bethesda

Diharapkan hasil penelitian dapat dipergunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan manajemen Rumah Sakit Bethesda, untuk memanfaatkan fungsi audit mutu dalam rangka mengevaluasi dan memperbaiki kinerja (*performance*) Rumah Sakit Bethesda, yaitu meningkatkan mutu jasa pelayanan kesehatan secara terus menerus kepada masyarakat, yang sesuai dengan harapan pelanggan dan berorientasi

kepada *customer*, dengan tujuan terakhirnya kepuasan *customer* dan kesejahteraan *stakeholder*.

2. Bagi Penulis

Diharapkan dapat menambah pemahaman tentang pelaksanaan praktik di lapangan dalam bidang manajemen stratejik, manajemen mutu dan terutama tentang audit manajemen mutu untuk menganalisa dampaknya terhadap perbaikan kinerja (*performance*) suatu organisasi khususnya rumah sakit.

F. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengevaluasi apakah Rumah Sakit Bethesda telah menjalankan konsep manajemen strategik dan manajemen mutu sesuai kebutuhan dan situasi yang dihadapi.
2. Untuk mengevaluasi apakah praktik manajemen stratejik dan manajemen mutu yang dilakukan Rumah Sakit Bethesda sudah sesuai yang diharapkan oleh manajemen.
3. Untuk mengevaluasi pelaksanaan manajemen stratejik dan manajemen mutu melalui audit manajemen mutu.
4. Untuk mengevaluasi apakah dengan audit manajemen mutu dapat memberikan pengaruh terhadap perbaikan kinerja (*performance*) dan meningkatkan pelayanan Rumah Sakit Bethesda.

G. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah memahami penulisan ini, maka disajikan di dalam sistematika penulisan. Sistematika penulisan di dalam tesis ini dibagi menjadi enam bab dan masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab, secara garis besar bab-bab tersebut dituliskan, sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi mengenai gambaran umum yang memuat latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, keaslian penelitian, manfaat penelitian yang diharapkan, tujuan penelitian, dan sistematika penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi uraian mengenai hasil dari tinjauan pustaka, landasan teori tentang mutu, manajemen mutu, manajemen stratejik, audit dan audit manajemen mutu, dan hasil-hasil penelitian yang sama atau hampir sama (mirip) atau sejenis yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Bab III Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini menguraikan gambaran umum perusahaan dari sejarah berdirinya sampai perkembangannya saat ini, struktur organisasi saat ini, sumber daya yang dimiliki, kebijakan manajemen, perencanaan stratejik / manajemen stratejik, manajemen mutu (ISO 9001:2000)

Bab IV Metodologi Penelitian

Bab ini berisi uraian yang terinci tentang bahan atau materi penelitian, alat, langkah-langkah penelitian, analisis hasil dan kesulitan-kesulitan serta cara pemecahannya.

Bab V Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini berisi hasil penelitian dan pembahasan terpadu, hasil penelitian memuat uraian secara jelas dan tepat tentang pelaksanaan dari audit mutu internal pada Rumah Sakit Bethesda dan pengaruhnya. Pembahasannya berisi tentang analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh, ditinjau secara utuh baik secara kualitatif, kuantitatif maupun normatif.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan, merupakan pernyataan singkat dan tepat, serta berisi saran yang dibuat berdasarkan pengamatan dan pertimbangan Penulis yang ditujukan kepada para peneliti dalam bidang yang sejenis, yang ingin melanjutkan atau mengembangkan penelitian yang sudah diselesaikan dan kepada Rumah Sakit Bethesda.